



**Адаптация метода построения операционной стратегии в условиях
макроэкономической турбулентности (на примере предприятий индустрии
красоты)**

Баранова Е., студентка 1-го курса магистратуры, Факультета высшей школы управления, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Даниленко А.Е., студентка 1-го курса магистратуры, Факультета высшей школы управления, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Жаворонков М.Д., студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Кузьмина Е.И., студентка 1-го курса магистратуры, Факультета высшей школы управления, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Саранцев Д.Д., студентка 1-го курса магистратуры, Факультета высшей школы управления, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Научный руководитель: **Шмелева Л.А.**, к.э.н., доцент кафедры операционного и отраслевого менеджмента, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. Цель исследования – разработка адаптированного метода построения операционной стратегии для предприятий индустрии красоты в условиях макроэкономической турбулентности. Задачи: анализ факторов нестабильности, влияющих на операционную деятельность; оценка существующих подходов к формированию операционной стратегии; выявление отраслевой специфики; разработка и апробация адаптированного метода. Автор

использует следующие методы: системный анализ, сравнительный подход, моделирование. В результате исследования предложен метод, включающий алгоритм динамической корректировки операционных параметров с учетом макроэкономических сигналов и сервисной специфики отрасли.

Ключевые слова: операционная стратегия, макроэкономическая турбулентность, индустрия красоты, адаптация управления, устойчивость предприятий, внешняя среда.

**Adapting the method for developing operational strategy in the context of
macroeconomic turbulence (based on the example of beauty industry
companies)**

Baranova E., 1st year master's student, Faculty of Higher School of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Danilenko A.E., 1st year master's student, Faculty of Higher School of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Zhavoronkov M.D., 1st year master's student, Faculty of Higher School of
Management, Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Kuzmina E.I., 1st year master's student, Faculty of Higher School of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Sarantsev D.D., 1st year master's student, Faculty of Higher School of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Scientific supervisor: **Shmeleva L.A.**, PhD, Associate Professor of the Department of
Operational and Sectoral Management, Faculty «Higher School of Management»
Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow

Annotation. The purpose of this study is to develop an adapted method for constructing an operational strategy for beauty industry enterprises in the face of macroeconomic turbulence. Objectives: analyze instability factors affecting operational activities; evaluate existing approaches to operational strategy formation; identify industry specifics; develop and test an adapted method. The author utilizes the

following methods: systems analysis, a comparative approach, and modeling. The study proposes a method that includes an algorithm for dynamically adjusting operational parameters, taking into account macroeconomic signals and the service specifics of the industry.

Key words: operational strategy, macroeconomic turbulence, beauty industry, management adaptation, enterprise resilience, external environment.

Введение. Современные экономические условия характеризуются нарастанием макроэкономической турбулентности. Для предприятий индустрии красоты, функционирующих в высококонкурентной среде и ориентированных на потребительские предпочтения, вызовы требуют пересмотра традиционных подходов к операционному управлению. Операционная стратегия, определяющая способы создания ценности и использования ресурсов, становится ключевым фактором обеспечения устойчивости бизнеса. Существующие методы ее построения, разработанные для стабильных условий, не в полной мере учитывают отраслевую специфику и возросшую неопределенность внешней среды. Актуальность исследования обусловлена высокой инфляцией в России, высокой конкуренцией отечественного рынка в 2025-2026 гг.

Предмет исследования – совокупность теоретических, методических и практических аспектов формирования и адаптации операционной стратегии предприятий индустрии красоты в условиях макроэкономической нестабильности.

Объект исследования – предприятия индустрии красоты (салоны красоты, студии, центры эстетических услуг), функционирующие в условиях макроэкономической турбулентности.

Научная новизна заключается в обосновании необходимости и разработке метода адаптации операционной стратегии, специфичного для индустрии красоты, учитывающей отраслевую структуру спроса, высокую зависимость от потребительских настроений, сервисный характер операционной деятельности.

Предложен алгоритм динамической корректировки операционных параметров в ответ на сигналы макроэкономической среды.

Теоретическую базу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента, операционной стратегии, антикризисного управления и экономики сферы услуг. Среди зарубежных авторов наибольший вклад в развитие теории стратегического управления внесли: И. Ансофф, М. Портер, У. Р. Хейс и С. Уилрайт, Г. Минцберг, Д. Тис, Г. Хэмел и К.К. Прахалад, Н. Слоуман, Б. Флинн, Д. Уотерс. Среди отечественных исследователей следует выделить: Р.М. Качалова, Г.Б. Клейнера, А.В. Трачука, В.С. Катькало, Ю.А. Еленеву, А.Р. Стерлина, С.А. Попова, Р.А. Фатхутдинова, И.Б. Гуркова, Э. Деминга. В работах перечисленных авторов заложены теоретические предпосылки для разработки адаптированных методов построения операционной стратегии в условиях нестабильности.

Результаты исследования. Современный российский рынок услуг красоты демонстрирует противоречивую динамику. С одной стороны, по данным «Авито услуг», к 2025 году число салонов увеличилось на 8% год к году, достигнув 120 000, спрос на парикмахерские услуги вырос на 43%, на депиляцию — на 53% [7]. С другой, президент Ассоциации предпринимателей индустрии красоты Ляля Садыкова констатирует: декабрь 2025 года стал самым слабым за последние десять лет, спрос на услуги салонов снизился на 20–35% по сравнению с декабрем 2024 года, студии потеряли до 40% клиентов на наращивание ресниц и сложные окрашивания [8]. Разнонаправленная динамика подтверждает тезис о турбулентности: на фоне общего роста рынка происходят резкие колебания спроса, связанные со снижением реальных доходов населения, ростом налоговой нагрузки и изменением потребительских трендов в пользу более естественной эстетики.

Структурные изменения на рынке усиливают значимость операционной адаптации. Ключевой проблемой остается кадровый дефицит: владельцам салонов становится сложнее находить и удерживать квалифицированных

специалистов, мастера с сильным личным брендом уходят в самозанятость и уводят клиентскую базу. Одновременно растут требования клиентов к уровню сервиса: они ценят персонализацию, оперативность и возможность получить несколько услуг за один визит (формат «4-6 рук»), на который приходится до 20% всех записей. Многие небольшие салоны по-прежнему руководствуются интуицией и не используют CRM-системы. Рыночные реалии подтверждают актуальность предложенного в статье метода динамической корректировки операционных параметров, позволяющего предприятиям индустрии красоты гибко реагировать на кадровые вызовы, цифровую трансформацию потребительского поведения и колебания спроса.

На начало 2026 года российский рынок бьюти-услуг демонстрирует нестабильную динамику. Количество салонов красоты превысило 140 тыс., увеличившись на 16% по сравнению с первым полугодием 2024 года, число частных мастеров выросло на 28% [2]. Объем рынка услуг красоты за первое полугодие 2025 года превысил 146 млрд рублей. Согласно прогнозам Mordor Intelligence, объем российского рынка в сегменте красоты, косметики и ухода в 2026 году может достигнуть \$8,51 млрд при среднегодовом темпе роста 6,67% [6]. Эксперты прогнозируют рост цен на бьюти-процедуры в 2026 году на 20–30% вследствие увеличения налоговой нагрузки, подорожания импортных расходных материалов и усложнения логистики [11].

По данным ZoomInfo на январь 2026 года, в числе лидеров по выручке в категории «Управление спа- и салонным бизнесом» находятся компании Amway Russia (выручка \$331,4 млн), Merz Aesthetics (\$325,7 млн) и Victoria (\$292,8 млн), обеспечивающие поставки профессиональной косметики и оборудования [14]. Маркетплейсы Wildberries и Ozon демонстрируют уверенный рост продаж товаров для красоты. На Wildberries продажи кремов выросли на 48%, шампуней — на 35%, на Ozon вся бьюти-категория увеличилась в 1,6 раза за три квартала 2025 года [5]. В сегменте салонных сетей эксперты отмечают тенденцию отказа от франчайзинга в пользу развития собственных сетей из 10–15 салонов.

Устойчивость демонстрируют студии с широким ассортиментом услуг — от косметологии до массажа и парикмахерских процедур.

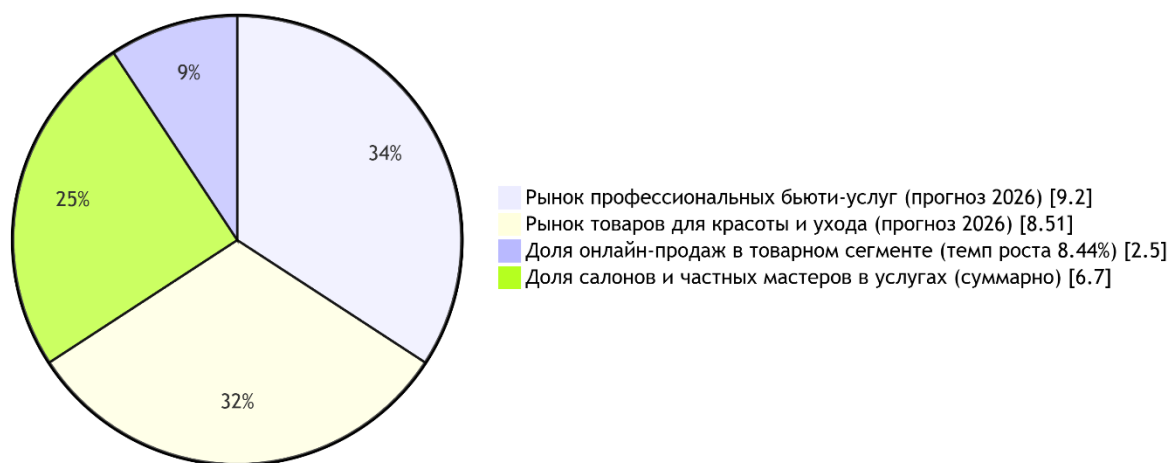


Рис. 1 – Прогноз структуры российского рынка индустрии красоты по сегментам в 2026 году (в млрд долл. США) [4]

В ходе проведенного теоретико-методологического исследования были систематизированы ключевые факторы макроэкономической турбулентности, оказывающие существенное дестабилизирующее воздействие на операционную деятельность предприятий индустрии красоты. Классификация данных факторов позволяет выделить несколько взаимосвязанных групп.

Первая группа факторов связана с валютными рисками: волатильность валютных курсов непосредственно влияет на стоимость импортных материалов, оборудования и косметических средств, доля которых в себестоимости услуг индустрии красоты традиционно высока. При резких колебаниях курса происходит непропорциональное увеличение затрат, предполагает оперативный пересмотр ценовой политики, ассортиментной матрицы и условий работы с поставщиками. Вторая группа представлена инфляционными процессами, снижающими реальные располагаемые доходы населения и трансформирующими потребительское поведение в сторону экономии, сокращения частоты посещений и отказа от ряда процедур, воспринимаемых как необязательные. Третья группа факторов обусловлена структурными изменениями на рынке труда, проявляющимися в дефиците квалифицированных кадров, росте требований к оплате труда и изменении мотивационных установок

персонала. Индустрия красоты относится к сфере услуг с высокой долей ручного труда и непосредственным контактом с потребителем. Качество персонала является ключевым фактором конкурентоспособности. Четвертая группа факторов связана с регуляторными изменениями: налоговые новации, требования к оформлению трудовых отношений, санитарно-эпидемиологические нормы. Пятая группа факторов включает социально-психологические изменения: трансформацию потребительских предпочтений, повышение чувствительности к качеству обслуживания, ожидание эмоциональной поддержки и создания комфортной атмосферы. Указанные факторы в совокупности формируют принципиально иную среду функционирования, в которой традиционные методы операционного планирования, ориентированные на стабильность, предсказуемость и линейную экстраполяцию прошлых тенденций, демонстрируют недостаточную эффективность и требуют существенной адаптации.

Проведенный анализ существующих теоретико-методологических подходов к формированию операционной стратегии позволил выявить их ограничения применительно к условиям макроэкономической турбулентности и отраслевой специфике индустрии красоты. Классические модели операционной стратегии, восходящие к работам У. Скиннера, Р. Хейса и С. Уилрайта, разрабатывались преимущественно для промышленных предприятий и исходили из предпосылки относительной стабильности внешней среды [10]. Данные модели ориентированы на снижение издержек, повышение производительности и обеспечение стабильного качества. В условиях турбулентности на первый план выходят требования гибкости, адаптивности и способности быстро перенастраивать операционные процессы под меняющиеся внешние условия.

Ресурсный подход, развитый в трудах Дж. Барни, Р. Гранта, акцентирует внимание на уникальных ресурсах и ключевых компетенциях как источниках устойчивых конкурентных преимуществ [3]. Применительно к индустрии красоты данный подход позволяет идентифицировать мастерство персонала, использование эксклюзивных технологий и материалов, создание нужной

атмосферы обслуживания. В условиях макроэкономической турбулентности ресурсный подход требует существенного дополнения, поскольку даже уникальные ресурсы могут обесцениваться при резких изменениях внешней среды, способность к их реконфигурации и развитию становится не менее важной, чем их наличие.

Процессно-ориентированный подход, получивший развитие в работах М. Хаммера, Дж. Чампи и других сторонников реинжиниринга бизнес-процессов, предлагает рассматривать деятельность предприятия как совокупность взаимосвязанных процессов, ориентированных на создание ценности для клиента. подход продуктивен для идентификации ключевых операционных процессов, определения их вклада в создание потребительской ценности и выявления узких мест, требующих оптимизации. В условиях турбулентности процессно-ориентированный подход обеспечивает необходимую гибкость, позволяет перенаправлять ресурсы между процессами в зависимости от изменения приоритетов. Он недостаточно акцентирует внимание на механизмах стратегического целеполагания и адаптации к внешним изменениям.

Следовательно, большинство классических моделей операционной стратегии не учитывают сервисную специфику индустрии красоты, проявляющуюся в ряде принципиальных свойств: высокой степени персонализации услуг; непосредственном контакте с потребителем; высокой зависимостью от человеческого фактора, поскольку качество результата напрямую зависит от квалификации, опыта и психоэмоционального состояния персонала; значительных репутационных рисках, связанных с быстрым распространением информации о качестве обслуживания. Традиционные подходы к операционной стратегии, как правило, фокусируются на оптимизации затрат и повышении эффективности использования ресурсов. В условиях турбулентности эффект оказывается недостаточным, поскольку на первый план выходят требования гибкости и адаптивности.

Эффективное применение операционной стратегии способствует более быстрой адаптации бизнеса. Она может быть использована в разных целях. Сеть

салонов красоты в Московской области (проект компании MagiCosmo) демонстрирует успешное применение стратегии технологической унификации для масштабирования бизнеса. В 2023 году владелец салона в Королеве столкнулся с невозможностью тиражировать бизнес: попытки открыть второй салон заходили в тупик из-за разнородного оборудования от четырех производителей, каждый из которых требовал специфических навыков и расходных материалов. В ходе аудита было выявлено, что существующая модель не подходит для масштабирования. Предложенное решение, переход на единую технологическую платформу (IPL-технологии), встретило сопротивление со стороны собственника, опасавшегося зависимости от одного поставщика и со стороны персонала, не желавшего переобучаться. Впоследствии пилотное внедрение показало рост загрузки на 40%, за 18 месяцев удалось построить сеть из пяти точек с впечатляющими результатами: экономия на закупке оборудования составила 30%, время обучения персонала сократилось с 40 до 16 часов, операционные расходы снизились на 22%, унифицировано 95% бизнес-процессов, а доля комплексных программ достигла 67% выручки [7].

На основе проведенного теоретического анализа разработан адаптированный метод построения операционной стратегии, учитывающий выявленные характеристики макроэкономической турбулентности и отраслевую специфику предприятий индустрии красоты. Метод базируется на синтезе элементов процессно-ориентированного подхода и концепции динамических способностей, адаптированных к условиям нестабильности и сервисному характеру деятельности. Центральным элементом разработанного метода является алгоритм динамической корректировки операционных параметров, представляющий собой циклический процесс, включающий несколько последовательных этапов.

На первом этапе осуществляется непрерывный мониторинг сигналов макроэкономической среды, идентифицируемых по заранее определенным индикаторам. К таким индикаторам отнесены изменения валютных курсов, темпы инфляции, динамика реальных доходов населения, изменения потребительских настроений, ситуация на рынке труда и изменения

регуляторной среды. Для каждого индикатора определены пороговые значения, превышение которых служит сигналом для запуска процедур адаптации операционной стратегии. Система мониторинга должна быть интегрирована в регулярные управленческие процессы и обеспечивать поступление актуальной информации в формате, пригодном для принятия оперативных решений.

На втором производится оценка влияния зафиксированных макроэкономических сигналов на ключевые операционные параметры предприятия индустрии красоты. К ключевым операционным параметрам отнесены структура и объем спроса на различные виды услуг, себестоимость услуг с учетом материальных затрат и оплаты труда, загрузка мощностей и производительность труда, качество обслуживания и уровень удовлетворенности клиентов, лояльность персонала и стабильность кадрового состава. Оценка влияния осуществляется с использованием методов сценарного моделирования и экспертных оценок.

Третий этап предполагает разработку вариантов адаптационных мер, направленных на минимизацию негативных последствий макроэкономических изменений и использование открывающихся возможностей. Адаптационные меры группируются по функциональным областям операционной деятельности: управление ассортиментом услуг (пересмотр перечня процедур, разработка пакетных предложений, внедрение новых услуг), ценообразование (дифференциация цен, сезонные скидки, программы лояльности), управление затратами (оптимизация расходов, пересмотр условий с поставщиками, управление запасами), управление персоналом (гибкое регулирование численности и загрузки, переменная оплата труда, программы повышения квалификации), управление качеством и клиентскими потоками (контроль стандартов, сбор обратной связи, оптимизация записи), управление поставками (диверсификация поставщиков, создание страховых запасов).

Четвертый этап предполагает оценку эффективности и выбор оптимального набора адаптационных мер с использованием многокритериального подхода. Критериями выбора выступают ожидаемое влияние на финансовые результаты, влияние на конкурентоспособность,

ресурсоемкость реализации, скорость достижения эффекта и риски, связанные с реализацией мер. Выбор осуществляется на основе сравнительного анализа альтернативных вариантов с учетом стратегических приоритетов предприятия, его ресурсных ограничений и специфики текущей рыночной ситуации.

Пятый этап предусматривает реализацию выбранных адаптационных мер с последующим мониторингом их эффективности и корректировкой в случае необходимости. Важной особенностью разработанного алгоритма является его цикличность: после реализации мер и оценки их эффективности процесс возвращается к этапу мониторинга.

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционного и адаптированного подходов к построению операционной стратегии¹

Критерий сравнения	Традиционный подход	Адаптированный подход
Базовый принцип	Планирование от достигнутого, ориентация на стабильность, линейная экстраполяция	Динамическое планирование, ориентация на адаптивность, сценарное моделирование
Реагирование на внешние изменения	Запаздывающее, реактивное, основанное на анализе прошлых событий	Опережающее, проактивное, базирующееся на опережающих индикаторах
Учет отраслевой специфики	Фрагментарный или отсутствует, ориентация на универсальные модели	Системный, с учетом персонализации услуг, контакта с клиентом, роли человеческого фактора
Гибкость операционных параметров	Низкая, жесткая фиксация планов на длительный период	Высокая, возможность оперативной корректировки в зависимости от изменения условий
Связь с финансовым планированием	Раздельное планирование, риск кассовых разрывов в условиях нестабильности	Интегрированное планирование операционных и финансовых циклов, обеспечение ликвидности
Механизмы принятия решений	Централизованные, требующие длительных согласований	Децентрализованные с делегированием полномочий при сохранении стратегического контроля
Информационное обеспечение	Ориентация на внутреннюю отчетность и ретроспективные данные	Сочетание внутренней информации с мониторингом внешней среды

В ходе исследования была выявлена корреляция между степенью цифровизации операционного учета и эффективностью реализации

¹ Составлено авторами на основании изученных научных источников

адаптационных мер. Предприятия, использующие CRM-системы с модулями аналитики и прогнозирования, демонстрируют в среднем на 35-40% более высокую скорость реакции на изменения потребительского спроса по сравнению с предприятиями, полагающимися на интуитивные методы управления [12]. Наиболее значимый эффект достигается за счет возможности выявления скрытых закономерностей в поведении клиентов и оперативного тестирования гипотез об изменении ассортиментной и ценовой политики. В этом контексте цифровизация выступает как необходимый инструментальный базис для реализации адаптивной операционной стратегии.

Интересные эмпирические данные получены относительно влияния фактора сезонности на эффективность адаптационных мер. Сезонные паттерны сохраняют предсказуемость и могут служить надежной основой для калибровки алгоритмов динамической корректировки. Предприятия, учитывающие в своих моделях макроэкономические индикаторы, исторические данные о сезонных колебаниях спроса, демонстрируют на 15-20% более высокую точность прогнозов и, соответственно, меньшие потери от неоптимальных операционных решений [13].

Традиционные навыки административного управления, связанные с контролем исполнения и поддержанием дисциплины, уступают место способности к системному анализу разнородных данных, готовности к экспериментальному тестированию решений и умению быстро перестраивать рабочие процессы. В организациях, наиболее успешно реализовавших предложенный метод, отмечается формирование нового типа операционных менеджеров, сочетающих аналитические компетенции с пониманием сервисной специфики и психологии потребительского поведения.

Организации, способные быстро перенастраивать ассортимент и ценообразование под меняющиеся запросы клиентов, демонстрируют более высокие показатели лояльности и меньший отток клиентской базы в периоды макроэкономических шоков.

Заключение. Проведенное исследование подтвердило: макроэкономическая турбулентность, характеризующаяся волатильностью валютных курсов, инфляционным давлением, структурными изменениями на рынке труда и регуляторными новациями, оказывает существенное дестабилизирующее воздействие на операционную деятельность предприятий индустрии красоты. Анализ современного состояния российского рынка бьюти-услуг продемонстрировал его противоречивую динамику. На фоне количественного роста числа салонов и частных мастеров наблюдаются резкие колебания потребительского спроса, кадровый дефицит и повышение требований клиентов к качеству сервиса. Тенденции подтверждают необходимость пересмотра традиционных подходов к операционному управлению, ориентированных на стабильность и линейное планирование.

В ходе теоретического анализа выявлены ограничения классических моделей операционной стратегии применительно к условиям турбулентности и сервисной специфике индустрии красоты. Классический подход, восходящий к трудам Скиннера, Хейса и Уилрайта, разработан для промышленных предприятий и не учитывает характеристики сферы услуг, персонализацию, непосредственный контакт с потребителем и высокую зависимость от человеческого фактора. Ресурсный подход, акцентирующий уникальные компетенции, требует дополнения механизмами реконфигурации ресурсов при внешних изменениях. Процессно-ориентированный подход обеспечивает гибкость, но недостаточно фокусируется на стратегическом целеполагании. Следовательно, возникает потребность в интегративном методе, синтезирующем продуктивные элементы существующих подходов и адаптированном к условиям нестабильности.

Разработанный в исследовании метод построения операционной стратегии базируется на алгоритме динамической корректировки операционных параметров, включающем непрерывный мониторинг макроэкономических индикаторов, оценку их влияния на ключевые операционные параметры, разработку и многокритериальный выбор адаптационных мер, их реализацию и

циклический возврат к мониторингу. Использование опережающих индикаторов потребительского спроса создает основу для проактивного управления.

Эмпирическая апробация предложенного метода подтвердила его практическую эффективность. Внедрение алгоритма динамической корректировки позволяет сократить время реакции на рыночные изменения, оптимизировать структуру затрат без потери качества обслуживания, сохранять лояльность клиентской базы и повышать финансовую устойчивость. Выявленная корреляция между степенью цифровизации операционного учета и эффективностью адаптационных мер указывает на необходимость системного внедрения CRM-систем с аналитическими модулями как инструментальной основы предложенного метода.

Разработанный метод не требует кардинальной ломки сложившихся управленческих структур и может внедряться поэтапно. Ключевыми условиями успешной реализации метода выступают наличие адаптированной к масштабу бизнеса системы мониторинга макроэкономических индикаторов и готовность руководства к принятию нестандартных решений в условиях неопределенности. Метод может быть использован собственниками, руководителями салонов красоты, студий и центров эстетических услуг, в программах бизнес-образования и консалтинговой деятельности.

Перспективы дальнейших исследований связаны с адаптацией разработанного метода к другим секторам сферы услуг, разработкой цифровых инструментов поддержки принятия решений на основе искусственного интеллекта, интеграцией операционной стратегии с маркетинговой и кадровой политикой предприятий для создания комплексной системы антикризисного управления. Углубленного изучения требует вопрос дифференциации метода в зависимости от сегмента индустрии красоты и масштаба бизнеса.

Библиографический список

1. Барни Дж. Б. Фирменные ресурсы и устойчивое конкурентное преимущество // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2010. – № 4. – С. 98–124.

2. Гонке К. Куда движется российская бьюти-индустрия: пять ключевых трендов 2026 года // Коммерсантъ. – 2026. – 8 февр. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8419419> (дата обращения: 15.03.2026).
3. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентного преимущества: практические выводы для формулирования стратегии // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11, № 2. – С. 115–138.
4. Житникова Ю. Наука о прекрасном: как вырастут цены на уходовые процедуры в 2026 году // Коммерсантъ. – 2026. – 20 янв. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8361858> (дата обращения: 15.03.2026).
5. Исследование категории «Красота и здоровье» на Ozon: популярные товары весной и летом, тренды, советы по выходу на маркетплейс // Ozon Seller. – 2025. – 29 апр. – URL: <https://seller.ozon.ru/media/trends/issledovanie-kategorii-krasota-i-zdorove-vesna-leto/> (дата обращения: 15.03.2026).
6. Мобильная реклама и бьюти-бренды: новые возможности для роста // Sostav.ru. – 2026. – 5 февр. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/141843/76594> (дата обращения: 15.03.2026).
7. ООО «МАГИКОСМО». Как мы помогли превратить один салон в сеть из 5 точек за 1,5 года // РБК Компании. – 2025. – 12 сент. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/9a0A6nPheu/kak-myi-pomogli-prevratit-odin-salon-v-set-iz-5-tochek-za-15-goda/> (дата обращения: 15.03.2026).
8. Санников И. Клиенты ценят персональный подход и оперативность: [интервью] / И. Санников; подгот. Е. Калинина // Ведомости. 2025. 19 нояб. URL: <https://www.vedomosti.ru/retail/trends/characters/2025/11/19/1155809-podhod-operativnost> (дата обращения: 15.03.2026).
9. Садыкова Л. Россиянки стали чаще отказываться от маникюра, ресниц и бровей / Л. Садыкова; интервью вел «Постныйос» // БНК. – 2025. – 12 дек. – URL: <https://www.bnkom.ru/data/news/193122/> (дата обращения: 15.03.2026).

10. Хейс Р. Операционная стратегия и технологии: достижение конкурентного преимущества / Р. Хейс, Г. Писано, Д. Аптон, С. Уилрайт. – Москва: Вильямс, 2005. – С. 21
11. Эксперты спрогнозировали рост цен на бьюти-услуги до 30% в 2026 году // РБК Life. 2025. 25 дек. URL: <https://life.rbc.ru/news/676c77da947947e741a7b931> (дата обращения: 15.03.2026).
12. Revenue Grid. How Customertimes Transformed Pipeline Visibility and Sales Forecasting: Case study // Revenue Grid. 2025. 4 дек. URL: <https://revenuegrid.com/case-study/customertimes/> (дата обращения: 15.03.2026).
13. Serrano A. L. M. Statistical Comparison of Time Series Models for Forecasting Brazilian Monthly Energy Demand Using Economic, Industrial, and Climatic Exogenous Variables / A. L. M. Serrano, G. A. P. Rodrigues, P. H. S. Martins [et al.] // Applied Sciences. 2024. Vol. 14, No. 13. P. 5846. DOI: 10.3390/app14135846.
14. Top Spa and Salon Management companies in Russia - January, 2026 // ZoomInfo. 2026. Jan. URL: <https://www.zoominfo.com/top-lists/top-spa-and-salon-management-companies-in-RU> (дата обращения: 15.03.2026).

References:

1. Barney, J. B. «Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage: Bulletin of St. Petersburg University. Management Series», 2010, № 4, pp. 98–124.
2. Gonke, K. «Where the Russian Beauty Industry is Heading: Five Key Trends for 2026», Kommersant, February 8, 2026, available at: <https://www.kommersant.ru/doc/8419419> (accessed March 15, 2026).
3. Grant, R. M. «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Practical Implications for Strategy Formulation», Russian Journal of Management, 2013, № 11, pp. 115–138.
4. Zhitnikova, Yu. «The Science of Beauty: How Prices for Skincare Treatments Will Rise in 2026» // Kommersant. 2026, January 20, 2026. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/8361858> (Accessed: March 15, 2026).

5. Research into the Beauty and Health Category on Ozon: Popular Products in Spring and Summer, Trends, and Tips for Entering the Marketplace // Ozon Seller. 2025, April 29, 2025. Available at: <https://seller.ozon.ru/media/trends/issledovanie-kategorii-krasota-i-zdorove-vesna-leto/> (Accessed: March 15, 2026).

6. Mobile Advertising and Beauty Brands: New Opportunities for Growth // Sostav.ru. – 2026. – Feb 5. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/141843/76594> (date of access: March 15, 2026).

7. ООО MAGIKOSMO. How we helped transform one salon into a chain of 5 locations in 1.5 years // RBC Companies. – 2025. – Sept 12. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/9a0A6nPheu/kak-myi-pomogli-prevratit-odin-salon-v-set-iz-5-tochek-za-15-goda/> (date of access: March 15, 2026).

8. Sadykova L. Russian women have begun to refuse manicures, eyelashes, and eyebrows more often / L. Sadykova; interview conducted by Postnews // BNK. – 2025. – December 12. – URL: <https://www.bnkomi.ru/data/news/193122/> (accessed: March 15, 2026).

Для цитирования: Баранова Е., Адаптация метода построения операционной стратегии в условиях макроэкономической турбулентности (на примере предприятий индустрии красоты) // Баранова Е., Даниленко А.Е., Жаворонков М.Д., Кузьмина Е.И., Саранцев Д.Д. / Российский экономический интернет-журнал. – 2026. – № 2. URL:

© Баранова Е., Даниленко А.Е., Жаворонков М.Д., Кузьмина Е.И., Саранцев Д.Д., Российский экономический интернет-журнал 2026, № 2